

技術及職業教育學報 第五卷第一期  
2012年7月 頁39~69

## 建構高職學校實習行政領導績效指標之研究

廖年森\*、劉玲慧\*\*、傅國樑\*\*\*

\*國立雲林科技大學技術及職業教育研究所暨師資培育中心教授

\*\*國立雲林科技大學技術及職業教育研究所博士候選人

\*\*\*國立雲林科技大學技術及職業教育研究所博士生

### 摘要

本研究旨在建立高職學校實習行政領導之績效指標，採用文獻分析法與專家座談法，以平衡計分卡的理論為基礎，發展高職學校實習輔導處之實習行政領導具體的績效指標與指標內涵。本研究結果，共發展出十項策略目標，二十六項指標，同時提出高職學校實習行政領導策略地圖，以供高職學校校長或實習主任對於各職科之實習教學成效與相關行政配合活動有較公允的評鑑基準，同時也能讓各職科內部可進行自我診斷的參考依據，期能提升高職學生實習（實務）學習的成效。

**關鍵字：**高職學校、實習行政領導、平衡計分卡、績效指標

*Journal of Technological and Vocational Education*

*July, 2012, Vol.5 No.1, pp. 39~69*

## **Developing Performance Indicators for Practicum Administrative Leadership of Vocational High Schools**

Nyan-Myau Lyau \* Ling-Hui Liu \*\* Gwo-Liang Fu \*\*\*

\* Professor, Graduate School of Technology Vocational Education and Center of  
Teacher Education, National Yunlin University of Science and Technology

\*\* Doctoral candidate, Graduate School of Technology Vocational Education, National  
Yunlin University of Science and Technology

\*\*\* Doctoral Student, Graduate School of Technology Vocational Education, National  
Yunlin University of Science and Technology

### **Abstract**

This research aimed to establish a set of performance indicators for practicum administrative leadership of vocational high schools. Performance indicators for practicum instruction in different courses of vocational high schools are developed based on literature review and the conceptual framework of balanced scorecard. Concrete contents for performance indicators in each perspective of the balanced scorecard are in accordance with the teaching activities of practicum in respective courses. This research developed ten targeted goals and 26 indicators, and presented a strategic map of practicum in vocational schools as the objective criterion for presidents of vocational schools and directors of practicum programs that wish to evaluate practicum performances of different courses. The findings can serve as references for internal assessment of each vocational course that expects to improve learning results of students in practicum.

**Keywords: Vocational High Schools, Practicum Administrative Leadership,  
Balanced Scorecard, Performance Indicators**

---

## 壹、前言

### 一、研究背景

隨著社會快速變遷，教育品質、教育責任績效成為大眾關切的議題，近半世紀以來「評鑑」(evaluation)已然成為教育界普遍關心的課題。而在教育組織評鑑與評鑑的效用方面，認為評鑑不應該只是一個短暫存在的組織活動，而必須成為組織內部結構的一部分(鄭淑惠, 2009)，以組織學習的觀點認為評鑑應與組織的基礎結構以及例行的工作職責相結合，使評鑑的系統能內建於組織的運作中，以持續提供學校所需的回饋資訊與學習機會，成為真正協助學校發展的機制(潘慧玲, 2006; Stufflebeam, 2003)。

臺灣高職學校實施評鑑評鑑，可追溯至臺灣省教育廳時代，1976年度所辦理工科評鑑；而自1998年後(民國八十七年起)至2010年7月止，又辦理三個回合12年的評鑑。教育部中部辦公室(2005)針對高職學校評鑑目的，明白揭示，評鑑旨在瞭解學校辦學績效及遭遇困難，協助學校改善教育品質，促進學校負起績效責任之社會需求。同時也希望瞭解學校配合執行教育政策情形，鼓勵學校訂定長中短期發展計畫，以發展自身特色(教育部中部辦公室, 2005; 臺北市政府教育局, 2006)。早期在校務評鑑導入學校時，江文雄(2000)曾指出高職校務發展的最大障礙，是教育人員缺乏求成長發展企圖心，不重視績效表現，或缺乏對評鑑的正觀念，使得評鑑流於形式。而近年來校務評鑑在實際實施歷程所常見的問題與阻礙，曾淑惠(2006, 2009)指出，包括評鑑關係人對評鑑理念不清且認知不同、部分評鑑參與者的評鑑專業能力不足、重視人情的民族性影響評鑑的客觀、評鑑設計缺乏精確性及可行性等。另外賴文淨(2010)針對國內具有技職教育背景且曾實際參與高職校務評鑑工作之專家，進行意見蒐集與彙整發現，評鑑指標有四個問題，分別是1.指標不易週全客觀、2.指標意涵籠統、3.指標未以量化方式敘明，質化內容其良窳標準難定、4.校務評鑑採用之模式與指標尚須整合。因此，評鑑的設計缺乏精確性、評鑑標準缺乏精確達成目標，使得評鑑的公平性常受質疑，評鑑目的、評鑑規劃的理想難以實現，產生許多待改進的問題(曾淑惠, 2006; 賴文淨, 2010)。若再進一步深究校務評鑑的評鑑層面與指標時，會發現指標較偏向在質性過程(process dimension)描述與質性的描述，較缺乏量化的指標。

林威宇(2000)指出，績效評估的首要之務是要建立績效指標。談到績效評估，常可聽到一句俗諺：「什麼被評量，什麼就會做好」(what gets measured, gets done (Likierman, 1993: 15))。這也揭示了「績效指標」在績效評估上，具有引導單位或

員工努力方向的重要性。然而近年來，許多研究針對教育單位的辦理績效，進行檢討與改善。Bush (2005) 將平衡計分卡用於非營利機構的地方政府部門，認為平衡計分卡可以成功的被地方政府採用，加強績效與成功執行任務與使命，變成策略導向的組織。Cullen、Joyce、Hassal 和 Broadbent (2003) 以企業界的平衡計分卡 (balanced scorecard) 來確保教育單位的辦學品質，並透過績效指標 (performance indicator, PI) 檢視教育績效已普遍並被接受 (Ogawa & Collom, 2000; Visscher, 2001)。目前世界各國政府機構非常重視平衡計分卡，且推動後之效益卓著。其中，組織導入「非財務指標」與全面營運指標進行績效評估制度中，以平衡計分卡制度最著名，最被廣為接受 (吳安妮, 2003)。

「實習輔導處」(簡稱「實習處」)，是高職學校特有的組織單位 (含普通高中附設職業職科者)，其任務為掌管各職科之實習教學活動，而實習處的單位主管，位居學校組織的一級領導地位，對於校內各職業類科 (以下簡稱「職科」) 的實習教學，若能以實習教學或實務學習成果為核心內涵，訂定明確的績效指標，促進各職科主管透過個人、職科與全校性持續地學習，可以有效地增進學校主動變革的能力 (吳明烈, 2008; Leithwood & Louis, 1998)。由於實習教學多屬操作性、實作性課程，較普通科目之學習成果較易觀察、易量化，故實習處所領導之各職科，若能像 NBA 球團使用若干指標，例如三分球命中率、總得分、失誤、抄截、籃板及助攻等評估球員表現，頗為客觀；另如棒球運動也有明確的數據指標，如投手的「防禦率」(earned run average, 簡稱 ERA)、三振數 (strike outs, 簡稱 K)，或是打擊選手的安打率、上壘率等具體量化的指標衡量，都可作為評估選手績效表現。因此，高職各職科若能結合日益被接受的平衡計分卡的架構與內涵，發展類似客觀、可觀察的指標則應更具說服力，必然有助於提升職業學校實習教學之成效。

有鑑於此，本研究擬以平衡計分卡的概念為理論基礎，發展各職科中實習行政領導具體的績效指標，考量其具體、客觀性、可觀察、量化指標，兼顧非財務性的績效指標，使得高職學校實習處的實習行政領導，能有系統化的績效衡量指標，以期提升學生之學習成果，進一步作為學校實習教學與實習行政領導之自我診斷或自我評鑑之依據。

## 二、研究目的

故本研究應用企業界的平衡計分卡 (balanced scorecard) 作為理論基礎，試圖建構高職學校實習行政領導之績效指標，本研究目的有如下：

- (一) 釐析高職學校實習行政領導績效之層面及策略目標。
- (二) 發展高職學校各職科實習行政領導之策略目標下具體指標。

### 三、研究問題

依據研究目的研擬本研究之研究問題，分別有下列三項：

- (一) 平衡計分卡應用在高職學校實習行政領導時有那些層面？
- (二) 高職學校在應用平衡計分卡下之各層面下的策略目標為何？
- (三) 高職學校在應用平衡計分卡下之各策略目標下具體量化指標為何？

## 貳、文獻探討

### 一、實習輔導處在職業學校的組織位階與領導功能

實習輔導處為後期中等學校頗為特殊的單位，僅高職學校或高中附屬職業類科才有此一單位，主要職掌為實習教學、就業輔導、建教合作等事項督導，以下簡介實習輔導處在職業學位階與功能。

#### (一) 實習輔導處在職業學校的組織位階

職業學校的功能，在職業學校法第一條定位地非常清楚，亦即「職業學校即是以教授青年職業智能，培養職業道德，養成健全之基層技術人員為宗旨。」（職業學校法，2010）；而第八條中針對職業學校之教學科目也明白規定，「職業學校之教學科目以實用為主，並應加強通識、實習及實驗；其課程標準、設備標準及實習辦法，由教育部定之。」另外，在職業學校課程綱要（2010）總綱中，對於職業學校教育目標明確指出「職業學校以教導專業知能、涵養職業道德、培育實用技術人才，並奠定其生涯發展之基礎為目的，須輔導學生達到下列目標：1. 充實專業知能，培育行職業工作之基本能力。2. 陶冶職業道德，培養敬業樂群、負責進取及勤勞服務等工作態度....」，由上列的法規得知，職業教育旨在培養青年職業知能與職業道德，重視學生專業類科實務教學與實習課程，以使學生能獲得實用的知識。因此，不管是職業教育之實驗及實習課程的學習、實習場所、教學、教材，在相關的法規上均有明文之規定，足見實務（習）課程、職業教育訓練，在高職學校的課程扮演重要的元素。

此外，在職業學校規程第八條中提及，「職業學校應配合推動技藝競賽及技能檢定，以增進教學效果。」（職業學校規程，2005）。很顯然地，在後期中等教育職業學校與普通高中教育，最大差別在於職業學校課程中有關職業類科專業課程與實務、技能實習。因此，職業學校或高中附屬職業類科，有實習輔導處的

組織設置，「規定職業學校十班以上設教務、訓導、教導、總務、實習輔導四處及人事、會計室二室。而十五班以上設圖書館」（國立職業學校組織員額設置基準，2006）。由於實習輔導處主要工作在於協助各職科推展實務課程教學、學生技能的學習，培養學生學習務實致用的能力，使學生獲得的職科專業的知能與技術。由此可見，實習輔導處的組織與設立在職業學校中是一個重要的組織部門。

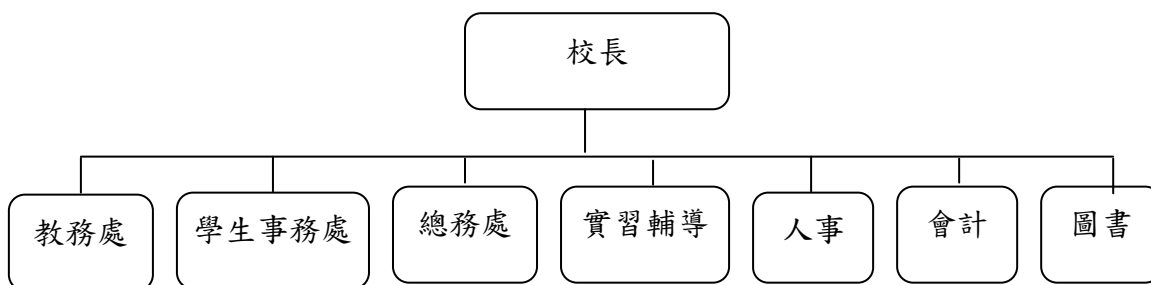


圖1 職業學校各處室組織圖

實習輔導處組織在國立職業學校組織員額設置基準（2006）第三條第五款中也有明確的規定，「實習輔導處下設實習、就業輔導二組，二十班以上並辦理輪調式建教合作者，得增設建教合作組。」，而在第六款規定「職業學校辦理實用技能班六班以上者，得視實際需要於適當單位增設實用技能組」。另外，職業學校設有二類科以上者，每科設科主任一人，科主任隸屬於實習處之下，就各職業學校編制內專任教師中聘兼之。而有關技士的設置，農業工業及海事水產職業類科，每「科」置一人；商業、護理助產及家事職業學校則每「類」置一人；裝有高壓電力六百伏特以上學校，得增置技士一人，專責電器管理；若為工業、海事水產職業類科及農業職業學校設有農機具工廠之科，每「科」另設技佐一人。此外，農業、工業及海事水產職業學校，每「校」置管理員一人（國立高級職業學校組織員額設置基準，2006），因此，從法規明文規定，可確認實習輔導處在職業學校的主要工作，係致力與推展各職科的實習教學以及培育學生技能與技藝養成，對於學生之實習（驗）學習成效，扮演重要任務，是職業學校組織中重要的一個部門。

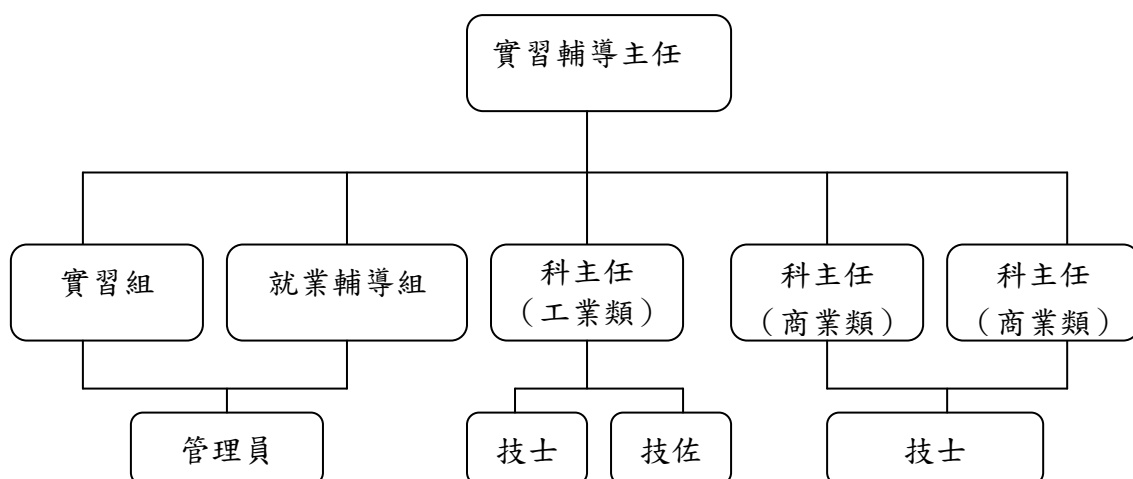


圖2 小型學校實習輔導處組織圖

## (二) 實習輔導處的實習教學的領導功能

由於實習教學關係著學生實務課程的學習，技能與技藝的養成。不管實習設備的購置與維修保養，實習工場的管理，其主要的目的為提供學生良好的技能實習的環境，以達到學生良好的學習成效。在高職課程綱要實施通則中有關課程設計第六點指出，「專業科目及專業實習(含實驗、實務)科目、專題製作應以實務為核心....」;而有關教學設備規劃，在課程綱要亦有明文「學校應考量現有空間及設備，並參酌部定設備基準，優先增置不足之基本設備，以滿足各群科之教學需求為原則。」(職業學校課程綱要 2010)。此外，在行政院勞工委員會在民國 90 年 3 月 28 日以台(90)勞安一字第 0012982 號的法令公告，規定勞工安全衛生法之事業及適用部分工作場所之事業，包括教育訓練服務業的高中職之實驗室、試驗室、實習工場或試驗工場(含試驗船、訓練船)(勞工安全衛生法，2001)，故職業學校設有實習工場職科，其職業安全衛生教育，也是重要的學習內涵。以上相關法規的規定，均為推動高職專業實習(含實驗實務)科目學習時，使學校能提供足夠而安全的實習場所，使學生在專業實習科的學習能有良好的學習環境。尤其是設有實習工場之職科，對於學生職業安全衛生的觀念教導與職業災害防止，也是實習課程中重要的一環。

職業學校法第十之五條中規定，「職業學校設教務、學生事務、總務、實習等會議..」(職業學校法，2010)。因此，職業學校之實習輔導會議，通常由實習主任為擔任召集人，每學期初召開一次，主要係就各職科實習教學計畫擬定、專業教室配置、工場安全推展、技能檢定與技藝競賽推動等工作，進行討論與協調。換言之，其實習教學的內涵可包括三大部分：(1) 職業安全、衛生教育、職業道德教育、加強工場管理等均為教學重點。(2) 強化各職科技能訓練。此部分包括推

動學生參加校內外技藝競賽、輔導學生參加技能檢定、或辦理專題製作比賽等。(3) 落實專業實習（驗）課程能力本位教學方面，則包括依各科特性及教學需要辦理校外實習參訪、協助學生職業試探輔導活動、實習教學設備更新、教師進修研習等（勞工安全衛生法，2001；職業學校法，2010；高職課程綱要，2010）。

實習輔導處在實習教學推動上，因工作的內容十分龐雜，故行政組織應有明確分層負責，方能使教學具有成效。歸納而言，實習主任需有效地將實習處之人、事做有效而合理之安排，領導各科主任依據學校之特性與需要，發展職科特色。同時也應訂定各科未來欲達成的目標，激勵教師分工合作，提升教師教學職能，使得實習教學成效能更為張顯，俾益學生。故實習處主任與所領導之各科主任，對實習教學的規劃與推行及職科實習教學成效，確實扮演行政領導的功能與角色。

## 二、平衡計分卡理論基礎與應用

自從 Kaplan 和 Norton (1992) 提出平衡計分卡的觀念，平衡計分卡不僅廣泛應用在企業，在國外非營利組織許多導入平衡計分卡的成功案例。以下針對平衡計分卡意義與內涵，及在非營利機構學校的應用進行簡要的概述。

### (一) 平衡計分的緣起

平衡計分卡 (balanced scorecard.) 源自 1990 年哈佛大學教授 Robert Kaplan 及 Nolan Norton 公司總裁 David Norton，針對美國 12 家包括製造及服務業所進行為期一年的『組織未來績效評估制度』研究計畫，並在 1993 年及 1996 年在『哈佛管理評論』Harvard Business Review 發表“Putting the Balanced Scorecard to work”及“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”兩篇論文，為組織績效評估推供新概念與工具，哈佛商業評論 (HBR) 更將平衡計分卡評定為 75 年來最具影響力的企業管理理念 (Kaplan & Norton, 1993)。

平衡計分卡是透過轉換組織的使命與策略，連結前後的績效量度 (performance measures)，此一績效量度為策略衡量與管理系統提供架構。Kaplan 和 Norton (1996) 更在“The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”一書中提出四個平衡層面 (perspective) 來衡量組織的績效，分別財務 (financial)、顧客 (customers)、企業內部事務流程 (internal business process) 及學習與成長 (learning and growth)，利用衡量的焦點，將企業的策略轉為可衡量的績效指標 (Kaplan & Norton, 1996b)。

### (二) 平衡計分卡的意義

依 Kaplan 和 Norton (1996a, 1996b) 指出，「平衡」二字的意義，表示顧客或股東對公司外部量度和公司內部量度的平衡，同時也代表過去努力的成果和未來績效度量的平衡；更重要的是它代表客觀、易於用數量表示的成果量度與主觀帶



有判斷的成果量度之績效驅動因素間的平衡。所謂「計分」的意義，則是平衡計分卡四個層面含有的績效量度與具備的評估功能。葉連祺與馬榕曼（2004）指出，平衡計分卡的概念蘊涵於「平衡」和「計分卡」的完美組合。「平衡」含有「兼具」、「關聯」、「適當」三層意義。它透過四個層面策略地圖的展現，使組織策略目標清晰，績效衡量指標明確，因果關係的連結亦清楚呈現（陳正平等，2004）。

### （三）平衡計分卡理論

平衡計分卡是近幾年來建構績效評估指標時，廣泛被採用，以「財務」、「顧客觀點」、「內部流程」、「學習與成長」等四層面來思考建立評估指標，已較過去更具反應組織問題能力（吳安妮，1999；高翠霜，2000）。茲將四個層面分述如下：

1. 財務層面（financial perspective）：在平衡計分卡中，財務量度應能反應組織的策略目標與營運績效，若不能轉化反映在實質財務績效，表示所擬策略目標與執行計畫必須重新思考妥適性。
2. 顧客層面（customer perspective）：以顧客的觀點來執行組織任務，向來是商業活動中最高指導原則。因此，在平衡計分卡中，顧客層面屬於引導指標，亦即從顧客導向的觀點出發，藉由滿足顧客的需求，轉化為具體的評估指標，以顧客的觀點來評估部門的績效表現，達成企業的願景及策略。
3. 內部流程層面（internal business process perspective）：除了財務及顧客層面，應進一步改善企業內部流程、降低成本等因素，長期而言有助於達成組織目標。
4. 學習成長層面（learning and growth perspective）：學習成長層面代表企業永續經營的決心，確保達成前述三個層面所設立之目標。學習與成長層面所追求的是對員工的能力再造、資訊科技和系統、組織程序和日常作業的調整，以激勵員工達成績效標準。

綜合而言，過去企業界重視的績效衡量，多在於財務指標。而 Kaplan 和 Norton（1992）所提出的平衡計分卡，為健全之績效評估系統。它強調從顧客層面、組織學習層面與內部程序層面等，比較全方位地去思考改善組織績效；一味重視財務層面績效，無法確保整體績效的達成或維持。欲改善財務方面績效，應先從三項非財務性引導指標（leading indicators; non-financial measures）著手改善。

### （四）平衡計分卡在學校行政領導之應用

平衡計分卡除了應用於企業組織之外，非營利機構，特別是學校組織也不乏應用實例。以下簡要摘述平衡計分卡應用在學校組織之相關研究：

1. 學校機關應用平衡計分卡的相關研究：近年來平衡計分卡在學校的應用逐漸受到重視，尤其是在學校組織及各方面行政績效的衡量及管理有很大的運用空間，如黃淑蓉（2004）國民中學建立平衡計分卡之個案研究、葉連祺（2004）平衡績效取向之校務評鑑指標建構、施玉霞（2004）應用平衡計分卡於師範校院績效評估之個案研究。本研究參酌國內相關文獻適用，針對其在學校組織及績效建構指標等應用，進行文獻分析歸納，以作為發展本研究之高職各職科實習行政領導績效指標的參考。

歸納而言，平衡計分卡已被應用學校整體運作，且為個案的方式。而國內外研究中，均納入顧客層面的學生學習表現或學生滿意度，這顯示平衡計分卡在學生學習的表現為學校組織一致關切的議題。惟各層面之指標內容，因應學校不同略有差異，或者是有發展新的層面取代，但本質上仍具相似性。

2. 平衡計分卡應用高職實習行政領導之績效：Niven（2002）指出政府機構需制定清楚明確的策略目標，釐清機構最終目的在於達成使命與滿足顧客需求，而非財務層面的營利目標。另外，Kaplan（2001）曾指出非營利機構中的政府部門應以顧客作為組織的願景。因此，若應用平衡計分卡於高職實習行政領導時，可將職科學生技能檢定表現、專題製作表現、全國性競賽表現等列為「學生學習成就表現」，並進一步地將組織的內部流程與學習成長兩層面，作為推動實習行政領導時重要的策略。最後，在「財務層面」各職科應積極爭取充裕經費、有效運用，將額外經費挹注軟硬體實習設備，以提升學生技能，有效達成教學的目標。

由上歸納得知，應用在實習行政領導的平衡計分卡，最需關切的是組織的願景，即確認組織的顧客—學生，以學生的學習表現為組織的願景，同時關注另兩個非財務指標，如改善機構的內部流程、促進組織成員的成長，方能有助於實現組織的願景或使命。

## 參、研究設計

本研究旨在發展高職實習行政績效指標，除了相關文獻探討，還透過專家座談集思廣益，蒐集本研究所需之資料。以下分述研究架構與研究方法。

### 一、研究架構

本研究考量平衡計分卡之理論，應用於非營利組織時，較重視「顧客層面」，而非財務層面的追求。故分別依顧客層面、內部流程層面、學習成長層面、財務

層面等四個層面，將實習行政領導中「學生學習成就表現」列為組織願景與使命，考量組織內教師成長、內部流程等因素，最後考量財務層面的運用及開拓（見圖3），以此為架構，據以發展高職實習行政領導之績效指標。

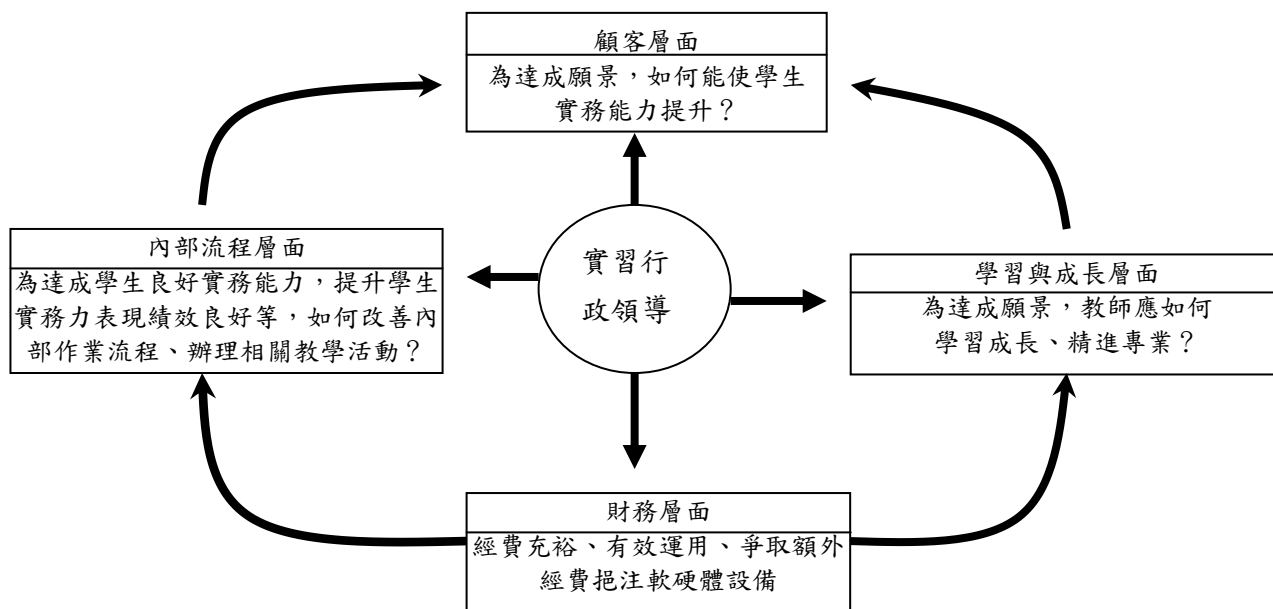


圖 3 研究架構圖

## 二、研究方法

本研究邀請具備高職學校實習行政領導相關實務學校經驗的專家及學者，針對本研究四項層面的策略目標及指標，提出意見與看法。參與的專家學者名單如下表所示。

表 1 專家座談會成員背景

參與座談之專家背景	專家姓名
現任國立科大技職教育研究所教授（技職教育博士、曾任職高職學校）	專家 1
現任國立高職學校校長（曾任實習主任六年）	專家 2
現任國立高中實習主任（曾任實習主任六年）	專家 3
現任國立家職實習主任（曾任實習主任六年）	專家 4
現任職業學校汽車科主任（曾任實用技能組長一年）	專家 5
現任國中教師（曾任技藝班導師、教學組長二年）	專家 6

## 肆、研究結果分析討論

本節以高職學校實習行政工作的內涵作為績效評估的基礎，並應用平衡計分卡之概念，應先以顧客層面（即學生為對象）為主軸，詳述策略目標形成，並進一步說明策略目標中之具體指標內容；而內部流程、學習成長、財務等為非財務層面，係屬於驅動因素，故僅提出具體指標。

### 一、顧客層面：以學生表現為實習教學的績效衡量標的

將平衡計分卡應用在高職學校之實習教學績效衡量時，首先應界定學生實習教學目標。其次，確定策略目標後擬訂具體之指標內容（圖4）。

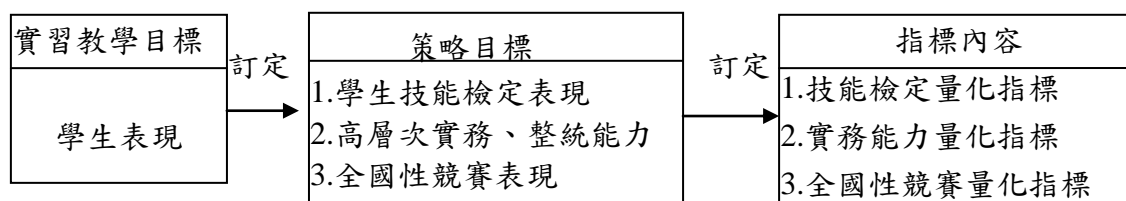


圖4 顧客層面-策略目標-學生具體表現指標

#### （一）學生技能檢定表現的策略目標與具體指標內容

##### 1. 「學生技能檢定表現」策略目標與相關學習活動

在校生丙級技能檢定可追溯至 1973 學年台灣省及台北市校長會議（陳階陞，1996）在校生丙級專案技能檢定，所謂的「在校生」對象包括高級中等學校在校學生、大專校院在校學生、軍事院校在校學生。

由於目前高職學校，參加在校生專案檢定甚為普及。行政院勞委會（2009）曾指出（表 2），在 2009 年請領證照數 40 萬 2,059 張中，若按年齡別觀察，在以 20 歲以下者請領合格證照者最多，達 28 萬 4,398 張，占 70.7%（表 2）；若進一步觀察，20 歲以下取得丙級證照，達 262,600 張，占總數的六成五，其原因係因高職學校，在學生畢業前大多會輔導學生報考丙級證照考試，且部分學生取得多張丙級證照之故。

由上述可知，職業學校教學科目特色在於實用為主，學生取得合格證照，為學生學習成果最佳呈現方式之一。在校生通過丙級技能檢定可做為高職實習教學具體成效的基準，惟進行此項指標衡量時，職科主任或實習主任應留意教師教學

是否投入過多時間，應避免學生僅是學習反覆操作動作的技能。

表 2 2009 年參加技能檢定請領證照數-按年齡區分

年齡 \ 級別	2009 年			
	甲級	乙級	丙級	合計
20 歲以下	-	21,798	262,600	284,398
21 歲以上	693	17,479	99,489	117,661
21-30 歲	181	9,629	48,220	58,030
31-40 歲	301	5,050	24,934	30,285
41-50 歲	154	2,265	17,682	20,101
51 歲以上	57	535	8,653	9,245
總計	693	39,277	362,089	402,059

資料來源：行政院勞工委員會（2009）

## 2. 技能檢定表現策略下的兩項具體指標內容

高職體系的在校學生，畢業前大多會輔導學生通過丙級證照考試。故各職科應考量在正常化教學的前提下，以及職科、學生特性，擬定職科欲達到丙級合格率的指標（例如合格率80%、85%等），各職科只要達到原先所設定的目標，即具良好績效。另外 乙級合格證照，係屬於學生持續精進技能的結果，非每位學生在高職三年內必定可以取得。故具體指標為各職科丙級合格率，以及各職科學生每年取得乙級或相當乙級等級的專業證照總張數，作為評估指標即可（如表3）。

表 3 顧客層面-學生技能檢定表現績效指標

策略目標	指標內容	量化指標
學生技能檢定表現	1.達成各職科所設定的丙級合格率	丙級合格率（合格率/職科）
	2 學生每年取得乙級技能檢定證照 （或相當於乙級水準之證照張數）	乙級技能證照或相當等級 之專業證照（總張數）

## (二) 高層次實務、統整能力的策略目標與具體指標內容

## 1. 「高層次實務能力」策略目標與相關學習活動

高職新課程「專題製作」訂定，反映學校、社會對學生實務能力重視在高職95年課程暫行綱要「校訂必修科目」中，首次明定學校應開設「專題製作」科目，且至少應有兩學分（教育部，2006）。至2010年所公告的高職正式課程綱要，仍依然維持此一課程名稱與校訂必修課程的精神（教育部，2010a）。此反映出對於學生創作及統整能力的重視，同時希望透過整合性的課程，培育學生結合理論與實務的能力，協助學生應用過去所學之專業課程知能，完成作品或成果（陳崇彥，2002）。由此，可發現職業學校實習教學，日漸重視統整、應用之實務課程。

為使專題製作課程，受到高職師生重視，2010年職業學校群科中心學校工作圈決議2010年各群科中心，應至少辦理一次專題製作競賽，並列為年度工作推動基本量化指標（設計群科中心學校，2010）。如表4，2010年高職學校主要四群科參加專題製作比賽情況，在設計群與應用外語群參賽比率分別為55%與60%，超過半數，而電子電機群參加率也有37%，由此可知專題製作競賽，已成為各職科積極推展的校際比賽。因此，群科之專題製作比賽，可說是一種高職學校職科競賽活動，參與競賽與得獎與否，對於職科組織的活潑性、優質性具指標意義。

表4 2010年四個群科中心辦理全國專題製作比賽參賽資料彙整表

項目	群科	電機電子群	設計群	商業管理群	應用外語群
參賽作品		142 件	127 件	311 件	163 件
參賽校數		49 校	40 校	39 校	32 校
各群總校數		136 校	73 校	171 校	53 校
參賽比率		37%	55%	23%	60%

資料來源：電子電機群科中心（2010）；設計群科中心（2010）；鍾克修（2010）；余慶暉（2010）。

此外，中小學科學展覽會也是兼具實務統整能力的競賽，透過分區比賽、決賽後，展覽優秀的科學創意成果。1960年開始，由臺灣科學教育館辦理中小學科學展覽會，此項科學展覽係為激發學生對科學研習之興趣與獨立研究之潛能（國立臺灣科學教育館，2009；邱月良，2003）。這個競賽宗旨亦符合高職學校重視創意思考及創造力及教育目標，若能發揮創意思考，應用所學，結合專業能力，對高職學校強調學生實務與統整能力，有所助益。以第50屆（2010年）中小學科學展覽會高職決賽學校獲展覽學校為例（國立臺灣教科學教育館，2010），化工、環

工科入選最少，僅有 3 件，而電子電機資訊最多有 12 件，整體來說高職學校參加並獲選仍不普及（表 5），若將各職科參加科學展覽會獲獎件數列為實習教學績效指標，有助於高職職科投入此項競賽。

表 5 2008 年~2010 中小學參加科學展覽決賽的件數概況

分組/項目	決賽展覽的件	決賽展覽的件	決賽展覽的件
	數(2008 年/件)	數(2009 年/件)	數(2010/件)
機械科	9	9	7
農業及生物科技科	7	6	9
土木科	2	3	4
化工、衛工、環工科	5	6	3
電子、電機、資訊科	10	14	12
合計	33	38	35

資料來源：國立臺灣教科學教育館（2010、2009、2008）

另外，高職學校表現於實習教學尚有創造、發明、專利，也是頗具實務表現的特色。由於創造發明或專利，屬於專精且難度較高度的能力，但對於高職致力創造發明或專利發明職科，將每年獲獎件數，列為學習表現的教學績效的指標，對於高職學校職科追求創新教學方面具有正向的鼓勵效果。

總括來說，「高層次實務、統整能力」的策略目標下，與實習相關教學活動結合下包括有專題製作、小論文寫作、科學競賽展覽、創造發明（專利）等

## 2. 高層次實務能力策略目標下的三項具體指標內容

由上所述，在高層次實務能力策略目標下，可確立三項指標，包括：專題製作獲獎、科展得獎的件數、創造發明或專利件數等，這些指標都符合具體性、可衡量性的特色，也能進一步詮釋實習教學績效，各職群在這些指標呈現數據愈高者，反映出職科實習教學的推展具活潑性，績效良好（表 6）。

表 6 「顧客層面-高層次實務能力」績效指標

策略目標	指標內容	量化指標
高層次實務能力	1. 專題製作能力獲獎表現	每年獲獎（人次）
	2. 科展競賽得獎表現	每年獲獎（件數）
	3. 創造、發明、專利表現	每年獲獎（件數）

## (三)「全國性競藝(能)賽表現」的策略目標與具體指標內容

## 1. 「全國性競藝(能)賽表現」目標策略與相關學習活動

教育部自 1954 年起，開始辦理主辦全國高級中等學校學生技藝競賽，針對全國高職(含綜合高中)應屆畢業生所舉辦的全國性技藝競賽，競賽的職種、內容，因應時代的脈動，不斷調整。由於這項競賽，參賽學校大多傾全力將訓練成果表現出來，以贏得『金手獎』封號，因此，可以展現各校在技能技藝教學上的成效。以 2009 年參賽數據為例(表 7)，全國高級中等學校各職科學生技藝競賽，參賽校數計 437 校，參加選手總人數計 2,789 人，優勝人選(含個人獎數)計 1,237 人占 44.35%(教育部，2010b)。，因此技藝競賽就成為職業教育重要的活動，且參賽學校及選手數也逐年增加，對高職職科績效表現來說，是具代表性指標競賽。

表 7 98 學年度全國高級中等學校學生各職科技藝競賽成果

號	類別	參加校數	競賽 職種	參加選手 人數	優勝人數 (含個人獎數)	通過百分比
1	海事水產類	9	6	124	68	54.84%
2	農業類	28	8	266	132	49.62%
3	工業類	131	24	1003	459	45.76%
4	商業類	173	10	972	396	40.74%
5	家事類	96	9	424	182	42.92%
合計		437		2,789	1237	44.35%

資料來源：教育部，(2010b)

另一項全國性的比賽則為全國技能競賽，主要目的為鼓勵青年參加職業教育與職業訓練，藉著競賽的方式，可檢驗職業教育和職業訓練之教學成果，提高技術人員的技能水準。參賽者的年齡限制在 21 歲以下，為選拔國家優秀選手資格賽，自 1968 年開始舉辦第 1 屆全國技能競賽，已有 42 年歷史(行政院勞工委員會，2010)，此亦為為技職教育與職業訓練年度盛事(表 8)，因此全國技能競能賽表現，可做為衡量高職職各職科在技能教學績效重要指標。

表 8 2008 年~2010 年參加全國技能競賽分區比賽人數統計表

人數 / 年度	2008 年	2009 年	2010 年
北、中、南分區競賽總人數	2,490 人	2,723 人	2,815 人

資料來源：技職風雲榜(2008)；行政院勞工委員會(2009、2010)



## 2. 全國性競藝（能）賽表現下策略目標下三項具體指標內容

由上列分析得知，全國高級中等學校各類科學生技藝競賽或是全國技能技競賽，二者均有共同特質，即屬於全國性校際間公開競賽，且為高職學校重視的年度大事，對於學校實習教學成效具有相當重要的意義。由於參賽學生為在校應屆三年級學生，對於展現三年來學校實習教學成效，不失為客觀績效指標。故參加學生若有較佳的表現，對各職科實習教學亦有正向鼓舞與肯定的作用。

茲將前述所討論有關顧客層面之策略目標、具體指標等彙整於表 9，其中最後一系列的「其他」的指標內容，係考量有些職群每年持續辦理上述二種全國性競賽以外之競賽活動，因此本表特別保留此一彈性，以因應各職群可能有的特殊性、大型競賽活動。

表 9 「顧客層面--全國性競賽表現」量化指標

策略目標	指標內容	量化指標
全國性競賽表現	1. 中等學校技藝競賽卓越能力	全國技藝競賽得獎（項次）
	2. 全國技能競賽拔尖能力	全國技能競賽得獎（項次） （含分區競賽）
	3. 其他	參與其他重要競賽成績卓著

## 二、內部流程層面：推展務實致用的實習教學活動

欲達成良好的實習行政領導的成效，取決於內部流程的推展，而改善實習行政領導的內部流程中包括選用優質教師人力素質、各職科辦理實用技能、產學合作班、辦理與實務界互動教學活動等三項策略目標，此直接與學生表現有關，茲詳述如下：

### （一）「提升優質教師人力素質」策略目標與指標內容

美國教育學家 Dr. Beeby 曾指出：教育的品質是教師品質的反映，沒有優良的老師，就不會有優質的教育，由於教育專業品質的提高，教師才會有所進步（周談輝，1985）。故優質教師人力，是推動教師具實務教學的基石，其指標包括教師學歷、專業證照、從事教學教材研發等指標（如表 10）。

表 10 「內部流程層面—提升優質教師人力素質」量化指標

策略目標	指標內容	量化指標
提升優質教師 人力素質	1.取得碩士學位以上教師	人數/每科
	2.教師取得乙級以上證照	張數/每人
	3.教師研發教科書教材情況	件數/每年
	4.其他有助優質教師專業證書	人數/每年

## (二)「各職科辦理實用技能、產學合作班」的策略目標與指標內容

WACE (2001) 指出，現今的產學合作教育是一種將理論知識的學習、職業技能的訓練和實際工作的經歷三者結合在一起，將工作中的挑戰與增長的見識帶回課堂，提供進一步的分析與反思，以求理論與實務相互配合，並為學生就業準備的一種教育措施；另外張媛甯 (2006) 指出，全球化的後工業社會中，產學合作教育是技職教育適應經濟社會發展及謀求教育資源與社會目標協調絕佳選擇。

目前高職學校學制中包括建教合作班、實用技能班、產學攜手計畫，各職科辦理與產業緊密合作的班別，有助教師對實務產業有更多接觸，使教師在離開師資培育機構後，能持續接觸與了解業界的發展與新知，因此不管是實用技能班、建教班、產學攜手班等，對教師實務經驗的專業成長，將有所助益且能提供學生多元學制與選擇，故在學習成長層面中，各職科是否積極辦理實用技能班、產業專專班或建教合作班，可作為內部流程的指標內容 (表 11)。

表 11 「內部流程層面--職科辦理實用技能、產學合作班」量化指標

策略目標	指標內容	量化指標
各職科辦理實用技能、產學合作班	1.辦理實用技能班、產業重點專班或建教合作班	總班數/每年

## (三)「辦理與實務界互動教學活動」的策略目標與指標內容

「教學效能」相關的實證研究指出，許多教師行為與學生的學習成就有關，能影響學生的學習成效 (Borich, 1999; Brophy & Good, 1986; Rosenshine, 1983)，此稱之為有效的教學行為。

「情境學習理論」(situated learning) 能夠支持運用真實或是擬真的情境，以誘發學生學習動機 (Brown, Collins & Duguid, 1989)。情境學習理論的要旨，係對於學生學習歷程中提供「擬真」或真實情境，使學習者與學習情境中的人、事、物互動而獲得知識，並強調知識的社會性與實用性，故在實習教學歷程中，加入「實務見習」或「職場見習」成為一項重要元素，對於各職科的實習教學檢驗，並以其是否辦理校外參訪的場數為衡量基礎、學生參加的人數或場次作為具體衡量指標 (表 12)。除了檢視校外參訪的場次之外，其參訪機構的「屬性」，應以偏向於實務界、與所屬職群專業相關性愈高者，對學生實習實務涵養之助益較大。

表 12 「內部流程層面-辦理與實務界互動教學活動」量化指標

策略目標	指標內容	量化指標
辦理與實務界互動 教學活動	1. 校外參訪機構屬性 (1) 公營機構、企業實業 (2) 與本科專業相關之其他場所	人數/場次
	2. 實施結合產業教學活動 如至業界實習、觀察	課程數/每年

### 三、學習與成長層面—推展教師實習教學專業成長

教師專業成長層面是改善內部流程關鍵要素之一。此一層面包括二項策略目標與六項指標。

#### (一)「提升教師專業知能」策略目標與指標內容

Stenhouse (1983) 曾指出：沒有一種有效的課程發展是不需要透過教師專業成長。而教師專業成長有許多的方式，其中最為普遍為在職進修。Furlong、Hirst, Pocklington 與 Miles (1988) 認為，在職進修是被視為維繫與持續教師專業系統化成長之重要來源。另外，黃坤錦 (2004) 亦認為，教師專業不斷地在更新變化，教師需接受在職教育，才能促進教育專業發展。李俊湖 (1992) 亦曾指出，教師專業成長包括三項層面，在教學方面如參與進修或閱讀刊物以提升教師教學知能。歸納而言，提升教師專業知能最重要的方式之一，即教師是否持續不斷參加與自己專業有關的研習，透過研習的方式，增加自己的專業知能。

王春生 (2003) 指出，「教學觀摩」對於教師進行同儕回饋，有助教師專業成長，且對教師提升教學知能最有幫助；同儕的交流與組織成員的互動，對於教師

在教學知能與組織發展中，將有助於教師專業成長（李俊湖，1992）。再者，教學觀摩為高職學校常見同儕教學互動方式，亦是能提升教師專業知能的指標之一。

張德銳、裘友善、簡紅珠、成虹飛、張美玉、高淑芳（1994）及葉麗錦（2003）曾指出教師評鑑是促進教師專業成長的一種方式。教師參加教師專業發展的歷程中，旨在發現教師教學表現之優劣，協助教師改進教學，以提高學生學習成效，故應將職科是否參加專業發展評鑑，列為一項重要衡量指標。綜合以上討論，在提升教師專業知能策略目標下，歸納表 13，並提出 4 項具體指標。

表 13 「學習與成長層面--提升教師專業知能」量化指標

策略目標	指標內容	量化指標
提升教師 專業知能	1.教師參加與專業相關研習時數	時數/每人
	2.職科辦理教師專業研習場次	場次/每年
	3.職科辦理教學觀摩場次	場次/每年
	4.職科參加教師專業發展評鑑人數	人次/每年

## （二）「提升教師實務能力」的策略目標與指標內容

產業界對技職畢業學生，無法符合產業用人需要的議題或是與技職教育內涵與實務脫節的產生許多疑慮（江豐富，1995；謝小苓、張晉芬、黃淑玲 1996）。另外有些研究（章英華、薛承泰、黃毅志，1996；蔡瑞明、林大森，2000）也指出高職學校畢業生，有七成以上學生未接受職場導向教育。監察院（2010）針對技職教育在增加就業能力的調查研究報告中，認為原因包括與產業界互動不足、教師缺少實務工作經驗之誘因等。為深化技職教育之實務教學，培育具有實作力及就業力之優質專業人才，並加強技職教育與產業接軌，提供學生零距離之產業科技認知，縮短學校教育與業界人才需求，強化教師職場導向的教學，學校與產業界交流，成為關注焦點。故學校應積極鼓勵教師赴公民營機構研習，為強化實務能力；另外，得依「教育部補助高級中等學校遴聘業界專家協同教學作業要點」，引進業界專家協同教學，加強教師與學生之實務技能，促進業界專家與專任教師教學相長，提升技職教育價值。故教師赴公民營機構研習、遴聘實務界師資等是「提升教師實務能力」策略目標下二項具體指標（表 14）。

表 14 「學習與成長層面—提升教師實務能力」量化指標

策略目標	指標內容	量化指標
加強教師與業界交流	1.教師赴公民營機構研習	人次/每年
	2.遴聘引進實務界師資	人數/時數

#### 四、財務層面--以投入經費的情況衡量

##### (一) 各職科經費編列與執行

由於學校係屬非營利組織，非以創造收益為最大目標，非但如此，學校各單位，因特定財務分配與執行時效等規定，其績效衡量標準與企業不同，故本項指標僅以各職科經費作為衡量標準，而少數職科可為學校創造收入，不在本研究研究範圍。

學校各職科在實習教學經常門與資本門編列，可作為職科在不同年度績效表現與經費的編列執行對照，此策略目標包括二項指標（表 15）。

表 15 「財務層面—各職科經費編列與執行」量化指標

策略目標	指標內容	量化指標
各職科經費編列與執行	1.各職科經常門經費編列與執行	千元/年
	2.各職科資本門經費編列與執行	千元/年

##### (二) 額外挹注，提升職科經費

學校各職科的經費編列不管公立或私立，均不用教師特別募款或籌措，有其固定編列模式。但若各職科組織，能積極提出職科發展有關之計畫如優質化、均質化之計畫等，透過適度的額外的計畫，則有益於各職科之運之挹注作與相關經費，對於學生、教師、組織具有正向的意義（表 16）。

表 16 「財務層面--額外挹注，提升職科經費」績效指標

策略目標	指標內容	量化指標
額外挹注，提升職科經費	1.優質化計畫與執行成效	件/年
	2.均質化計畫與與執行成效	件/年
	3.高瞻計畫與與執行成效	件/年

## 伍、結論與建議

本研究旨在發展高職學校實習行政領導績效指標，目的在於協助實習輔導主任對於各職科實習行政領導成效能有客觀而具量化績效衡量指標，以提升學生實習專業學習表現。茲將本研究結論及建議分述如下：

### 一、研究結論

#### (一) 平衡計分卡應用於高職學校實習行政領導時有四大層面

將平衡計分卡應用在高職群學校實習行政領導時，包括四大層面：1.顧客層面即是以學生學習表現作為；2.內部流程層面則著重推展實務致用教學活動的；3學習與成長層面則強化教師實習教學專業成長；4.財務層面以投入經費情況衡量。

#### (二) 高職學校實習行政領導四大層面下共有十項策略目標與二十六項量化指標

高職各職科習教學在四大層面下，每個層面均有其策略目標，依其策略目標及教學工作內涵，研擬二十六項量化及可觀察的績效指標，分述如下：

##### 1.顧客層面下有三項策略目標，八項量化指標

在顧客層面包括三項策略目標及指標。首先，是學生技能檢定策略，包括職科丙級合格率、乙級證照張數（或相當乙級專業證照水準）等兩項指標；其次，是高層次實務能力策略，包括專題製作每年獲獎件數、科展每年獲獎件數、創造發明（專利）每年件數，計三項指標；第三則是全國性競藝賽表現、全國性競能賽表現、其他，計三項指標；共計八項指標。

##### 2.內部流程層面下有三項策略目標，七項量化指標

在內部層面方面，首先是提升優質教師人力策略目標，包括四項指標，碩士學位以上的人數、乙級證照平均每人張數、每年教材研發的件數、其他有助專業效能的證書，計四項指標；其次是職科辦理實用技能、產學合作班一項指標；第三是辦理與實務界互動教學活動包括有二項指標，分別為辦理校外參訪場次與參加人數、結合產業教學活動的課程等二項指標。三策略目標下，共含蓋七項指標。

##### 3.學習成長層面下有二項策略目標，六項量化指標

在學習成長層面方面，首先是提升教師專業知能策略目標，此策略目標下包括四項指標，分別為每年參加專業有關研習時數、職科辦理專業有關研習場次、

職科辦理教學觀摩場次、為教師參加專業發展評鑑的人次；其次是為提升教師實務能力策略目標，此策略目標下包括有職科每年赴公民營機構研習人數、職科引進業界師資的人數等二項量化指標，二項策略目標下，共計有六項指標。

#### 4.財務層面下有二項策略目標，五項量化指標

最後在財務層面下包括二項策略目標，五項具體指標。首先在職科經費編列與執行策略目標下，包括職科經常門的編列與執行、職科資本門的編列與執行；其次在額外挹注，提升職科競爭力的策略目標下，包括優質化計畫每年經費、均質化計畫每年經費、高瞻計畫每年經費，總計有五項指標。

### （三）高職「職科實習行政領導策略地圖」

將平衡計分卡各層面的策略目標連結、展開，即為策略地圖（圖5）。經由策略地圖的展開，實習處主任、職科主任，可觀察組織的因果關係全貌，瞭解組織整體策略的進行方向及如何相互影響，做為組織策略執行的管控指標。

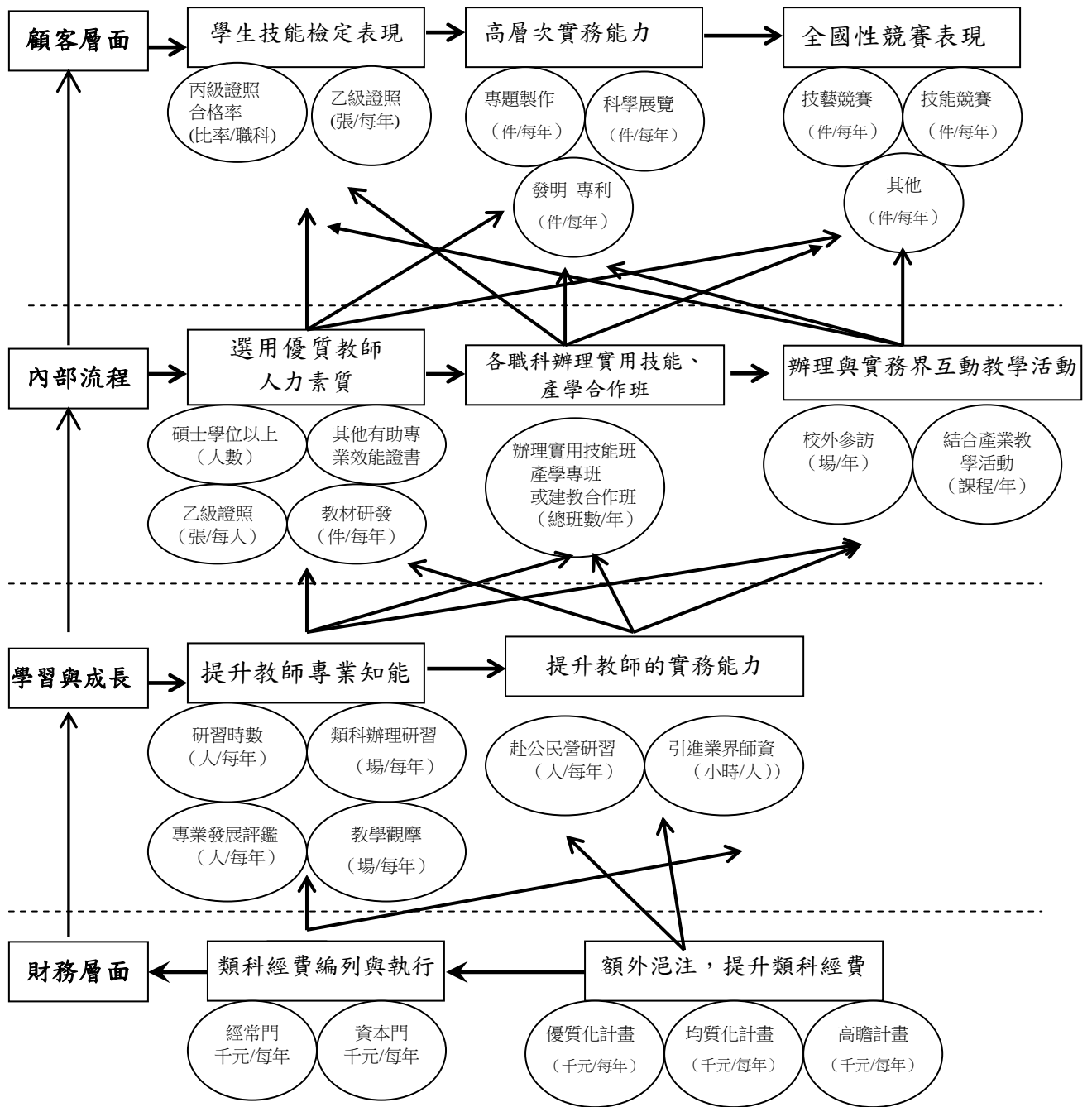


圖 5：高職學校實習行政領導策略地圖

(四) 職科實習行政領導績效衡量表

將所研擬的各項指標「表件化」(表 17)，成為高級職業學校實習行政領導績效衡量表，以供學校或各職科實習行政自我評鑑、診斷之應用工具。



各職科可依據各指標（詳表 17）填入各項成果數字，作為每年自我績效表現診斷之依據。高職學校實習行政領導透過此一績效衡量表，可將各職科教學成效由指標內之數字具體呈現，亦可瞭解職科在數年的期間內，實習行政歷年的績效。惟鑑於各職科特性之差異性，本表使用時各科得針對各指標內容酌予增刪。

表 17 某高職學校 某某科 實習行政領導績效衡量表

名稱		項	目	某學年	某學年
本科基本資料		本科班級數			
		本科學生人數			
		本科專任教師人數			
		本科聯合登記分發學生最低分數			
層面	策略目標	指標內容			
顧客層面	技能表現	丙級證照合格率（合格率）			
		乙級證照合格張數或其它相當			
		乙級水準之專業證照（人）			
	高層次實務能力	專題製作獲獎件數（件數）			
		科展每年獲獎件數（件數）			
		創造、發明、專利（件數）			
	全國性競賽表現	中等學校技藝競賽得獎（件數）			
		全國技能競賽得獎（件數）			
		其他（件數）			
	內部流程	提升優質教師人力素質	教師碩士學位以上（人數）		
教師甲級/乙級證照（張數/每人）					
教師出版教材的件數（件數）					
其他有助專業效能的證書（人數）					
辦理實用能、產學合作班					
學習與成長	提升教師專業成長	辦理實用技能、產學專班、建教合作的班數（班數）			
		辦理校外參訪（人數/場）			
		（參訪機構應為公營、民營事業機構或其他與本科專業相關之場所）			
學習與成長	提升教師實務能力	結合產業教學活動的課程（科目）			
		教師參加專業有關研習（時數/每人）			
		本科辦理專業有關研習（場次）			
		本科辦理教學觀摩（場次）			
學習與成長	提升教師實務能力	教師參加專業發展評鑑（人數）			
		本科教師赴公民營機構研習（人數）			
		本科引進業界師資（小時/人數）			

表 17 某高職學校 某某科 實習行政領導績效衡量表 (續)

層面	策略目標	指標內容	某學年	某學年
財務 層面	經費投入與執行	本科經常門的編列與執行經費		
		本科資本門的編列與執行經費		
	額外經費 投入與執行	優質化計畫每年經費或件數		
		均質化計畫每年經費或件數		
		高瞻計畫每年經費或件數		

## 二、實務應用與後續研究建議

### (一) 實務應用

整體而言，本研究之成果可應用於三方面。首先是高職學校可透過行政領導績效衡量表(表 17)各項成果數字，作為職科績效表現診斷之依據；其次是實習處每學年結束後可彙整各職科的成果數字，以進行「整體的」檢視與「各職科之間」成果比較，激勵各科追求自我成長。若能累積各年度之成果數字，則可成為檢視實習處、各職科歷年縱貫性地自我成長情形；第三，高職「實習組」、「就業輔導組」、「實用技能組」的績效指標，可參酌本研究所發展之各項指標。學校各職科若以最近三個年度各指標之成果自我診斷，即能一目瞭然各職科之實習教學成果，也能快速的掌握各校實習處之實習行政領導之績效。惟一如本研究在前節所宣示，考量各職科之間的差異性如表 17 各指標內容，各職科可配合其獨特性，略為調整增減，以利職科績效表現之衡量。

### (二) 後續研究建議

本研究受限研究於時間因素，故僅就高職學校實行政領導的工作內容與績效指標的衡量，進行學理性的探討，對於後續研究以下建議有下列二點：

#### 1. 可針對本研究成果進行實際的驗證

本研究之成果，係就高職實習行政現場的領導與績效指標，進行學理性的探討，後續的研究若能徵詢若干學校，進行實際驗證，將使本研究的工具成果，更為周延與具實用性。

## 2. 針對實習行政領導績效指標訂定明確的權重，並進行大樣本的問卷調查

本研究雖提出高職各職科完整性之實習行政領導績效指標，惟各指標應有不同重要程度之分，後續研究可針對本研究所研發之各項指標進行大樣本問卷調查與驗證，或是針對指標權重問題進行實證，俾使其更加完備。

## 參考文獻

### 中文部份：

- 王春生（2003）。台北縣國中教師校內同儕回饋方式與教師專業成長之關係研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 朱炫璉、鄭珍如（2007）。以層級分析法衡量平衡計分卡之指標權重並評估某政府機關績效管理制度之實證研究。**管理學報**，24（6），689-705。
- 江文雄（2000）。從高職評鑑談校務革新的迫切性。**商業職業教育**，78，22-26。
- 江豐富（1995）。以文憑還是以人力資本取才—臺灣地區實證研究。**教育研究資訊**，3（5），17-35。
- 吳安妮（1999）。績效評估新趨勢。**會計研究月刊**，133，11-16。
- 吳安妮（2003）。平衡計分卡在公務機關實施之探討。**研考雙月刊**，27（5），45-61。
- 吳明烈（2008）。組織學習的發展趨勢與變革策略之探究。**教育政策論壇**，11（4），90-123。
- 林威宇，2000。醫院醫療事務部門實施績效獎金制度前後，對其員工認知、態度及工作滿意改變之相關研究。國立臺灣大學醫療機構管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 行政院勞工委員會（2009）。行政院勞工委員會新聞稿。2011年1月14日  
[http://www.cla.gov.tw/site/business/41761dc1/4626ea2e/files/98%A6~%A7%DE%AF%E0%C0%CB%A9w\(%A4W%BA%F4\).doc](http://www.cla.gov.tw/site/business/41761dc1/4626ea2e/files/98%A6~%A7%DE%AF%E0%C0%CB%A9w(%A4W%BA%F4).doc)
- 行政院勞工委員會（2010）。中華民國第40屆全國技能競賽暨第41屆國際技能競賽國手選拔賽計畫。2011年1月16日，取自  
[http://www.labor.gov.tw/management/sitemap\\_upload\\_file/G1\\_217607\\_.pdf](http://www.labor.gov.tw/management/sitemap_upload_file/G1_217607_.pdf)
- 技職風雲榜（2008）。第37屆全國技能競賽北、中、南分區初賽得獎名單。2011年1月16日，取自[http://me.moe.edu.tw/award/blog.php?b\\_id=618](http://me.moe.edu.tw/award/blog.php?b_id=618)。
- 李俊湖（1992）。國小教師專業成長與教學效能關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 余慶暉 (2010)。職業學校外語群科中心學校 99 年結案報告。教育部中部辦公室委託結案報告，未出版。
- 周談輝 (1985)。職業教育師資培育。臺北：三民。
- 邱月良 (2003)。國小科學展覽初探----由生到師。國立臺北師範學院課程與教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 施玉霞 (2004)。應用平衡計分卡於師範校院績效評估之個案研究。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化。
- 高翠霜 (譯) (2000)。杜拉克等著。以平衡計分卡推動績效，臺北：天下文化。
- 教育部中部辦公室 (2005)。台灣省暨金馬地區九十四年度高級職業學校評鑑訪評委員手冊。臺灣：作者。
- 教育部 (2006)。職業學校群科課程暫行綱要。臺北：作者。
- 教育部 (2010a)。職業學校群科課程綱要-動力機械群。臺北：作者
- 教育部 (2010b)。99 年度全國中等學校學生技藝競賽即將舉行。2011 年 1 月 16 日，取自 [http://www.edu.tw/news.aspx?news\\_sn=4022&pages=19](http://www.edu.tw/news.aspx?news_sn=4022&pages=19)。
- 章英華、薛承泰、黃毅志 (1996)。教育分流與社會經濟地位：兼論對技職教育改革的政策意涵。教改叢刊 AB09。臺北：行政院教改會。
- 曾淑惠 (2006)。高職學校評鑑阻礙之研究。教育政策論壇，9 (3)，73-98。
- 曾淑惠 (2009)。技職校院中評鑑倫理兩難之探析。教育研究與發展，5(3)，209-240。
- 張媛甯 (2006) 新世紀產學合作教育理念—由後現代主義的觀點。學校行政，46，145-158。
- 張德銳、裘友善、簡紅珠、成虹飛、張美玉、高淑芳 (1994)。促進教師專業成長的新途徑—國小教師教學評鑑系統。載於中國教育學會主編：教育改革專題研討會 (195-238)。臺北：師大書苑。
- 設計群科中心學校 (2010)。99 年度教育部職業學校設計群科中心學校「專題製作成果競賽」結果出爐了！。設計群科中心學校電子報，38，2011 年 1 月 16 日，取自 [http://210.71.66.36/edm/edm\\_38/index.html](http://210.71.66.36/edm/edm_38/index.html)
- 陳崇彥 (2002)。高職機械類科「機械力學」課程實施創造思考教學成效之研究。國立彰化師範大學工業教育學系在職進修專班碩士論文，未出版，彰化。
- 陳正平、朱道凱、張淑芳、劉麗真、高子梅 (譯) (2004)。Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 著。策略地圖：串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具。臺北：臉譜。
- 陳階陞 (1996)。改進職業學校實施在校生技能檢定之研究。臺北：教育部。

- 黃坤錦 (2004)。教師在職進修與教師專業發展。教育資料集刊，28，241-258。
- 黃淑蓉 (2004)。國民中學建立平衡計分卡之個案研究。國立東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 國立臺灣科學教育館 (2009)。中華民國中小學科學展覽會實施要點。臺北：作者。
- 國立臺灣科學教育館 (2010)。中華民國第50屆中小學科學展覽會參展作品名冊。2011年1月16日，取自 <http://activity.ntsec.gov.tw/activity/race-1/50/index.htm>
- 國立臺灣科學教育館 (2009)。中華民國第49屆中小學科學展覽會參展作品名冊。2011年1月16日，取自 <http://activity.ntsec.gov.tw/activity/race-1/49.html?a=259>
- 國立臺灣科學教育館 (2008)。中華民國第48屆中小學科學展覽會參展作品名冊。2011年1月16日，取自 <http://activity.ntsec.gov.tw/activity/race-1/48.html?a=260>。
- 國立高級職業學校組織員額設置基準 (2007)。
- 勞工安全衛生法 (2001)。
- 葉麗錦 (2003)。高雄市國小教師專業評鑑實施現況與教師專業成長關係之研究。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 葉連祺、馬榕曼 (2004)。平衡計分卡在中小學行政決策之應用。學校行政，29，38-58。
- 葉連祺 (2004)。平衡績效取向之校務評鑑指標建構。教育研究月刊，126，106-121。
- 電子電機群科中心學校 (2010)。第一次委員暨諮詢委員聯席會議。2011年1月12日，取自 [http://210.70.70.242/attachments/421\\_100331doc.pdf](http://210.70.70.242/attachments/421_100331doc.pdf)
- 臺北市政府教育局 (2006)。臺北市高級職業學校95年度至97年校務評鑑手冊。臺北：作者。
- 蔡瑞明、林大森 (2000)。教育與勞動市場的連結：以臺灣教育分流為例。載於劉兆佳等 (編)，市場、階級與政治：變遷中的華人社會 (頁143-190)。香港：香港中文大學亞太研究所。
- 潘慧玲 (2006)。以評鑑促進學校之革新。載於吳武典、高強華 (主編)，優質、創新與前瞻—郭為藩教授七秩華誕祝壽論文輯 (頁337-351)。臺北市：學富。
- 鄭淑惠 (2009)。教育評鑑的效用性。新竹教育大學教育學報，26 (2)，57-88。
- 監察院 (2010)。提升技職教育水準增強就業能力專案調查報告。臺北市：作者。
- 賴文淨 (2010)。臺灣省高級職業學校校務評鑑指標建構之研究。國立彰化師範大學工業教育研究碩士論文，未出版，彰化。
- 鍾克修 (2010)。職業學校商業與管理群科中心學校99年結案報告。教育部中部辦公室委託結案報告，未出版。

謝小芬、張晉芬、黃淑玲 (1996)。技職教育政策與職業學校的運作。教改叢刊，  
AB11。臺北：行政院教育改革審議委員會。

職業學校規程 (2005)。

職業學校法 (2010)。

西文部份：

Bush, P. (2005). Strategic performance management in government: Using the balanced scorecard. *Cost Management*, 19(3), 24–31.

Borich, G. D. (1999). *Observation skills for effective teaching*. New Jersey: Prentice-Hall.

Brophy, J., & Good, T. L. (1986). *Teacher behavior and student achievement*. in M.C.Wittrock (ED.). *Handbook of Research on Teaching*, (3rd ed., pp.328-375). New York: Macmillan.

Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognitive and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18, 32-42.

Cullen, J., Joyce, J., Hassal, T., & Broadbent, M. (2003). Quality in higher education : From monitoring to management. *Quality Assurance in Education*, 11(1), 5-14.

Furlong, V. J., Hirst, P. H., Pocklington, K., & Miles, S. (1988), *Initial teacher training and the role of the school*. Milton Keynes: Open University Press.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 134-147.

Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1996a) Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 75-85.

Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1996b). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. New Jersey: Prentice Hall.

Kaplan, R. S. (2001). The strategy-focused organization. *Strategy & Leadership*, 29, 41-42.

Likierman, A., (1993). Performance indicators: 20 early lessons from managerial use. *Public Money and Management*, 13(4), 15–22.

Leithwood, K., & Louis, K. S. (1998). *Organizational learning in schools: Introduction*. In K. Leithwood & K. S. Louis (Eds.), *Organizational learning in schools* (pp.1-14). Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.

- Niven, P. R., (2002). *Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons.
- O'Neil, H. F., Bensimon, E. M., Diamond, M. A., & Moore, M.R. (1999). Designing and implementing an academic scorecard. *Change*, 31(6), 32-40.
- Ogawa, R.T., & Collom, E. (2000). Using performance indicators to hold schools accountable: Implicit assumptions and inherent tensions. *Peabody Journal of Education*, 75, 200-215
- Rosenshines, B. (1983). Teaching functions in instructional programs. *The Elementary School Journal*, 83(4), 335-351.
- Stenhouse, L. (1983). *Authority, education and emancipation*. London: Heinemann.
- Stufflebeam, D. L. (2003). Institutionalizing evaluation in schools. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam, & L. A. Wingate (Eds.), *International handbook of educational evaluation: Part Two: Practice* (p775-805). The Netherlands: Kluwer.
- World Association for Cooperative Education (WACE)( 2001 ). *Membership Directory*. Boston: World Association for Cooperative Education.
- Visscher, A. J. (2001). Public school performance indicators: Problems and recommendations. *Studies in Educational Evaluation*, 27, 199-214.